

המשאב האנושי כמאיץ ערך ראשי בבניית ערך של חברות

מאמר מאת משה חורב (מנכ"ל אורקל ישראל)

בין מאיצי ערך חברות כגון פיתוח מוצרים, טכנולוגיות, זכויות יוצרים, הגדלת רווחיות דרך התייעלות ארגונית, אין כיום ספק שהמשאב האנושי שלו הינו המקור העיקרי ליצירת ערך החברות.

ככל שהסביבה העסקית מורכבת יותר, ערכו היחסי של ההון האנושי רב יותר והוא זה שיכריע בין הצלחה גורפת, לבין בינוניות ואי-הצלחה. לטעמי, המשאב האנושי מגיע לידי מיצוי מיטבי, כשהוא פועל בסביבה ובאווירה משוחררת וזורמת, במבנה הירארכי מינורי תוך זרימה ובמחבורות של האנשים למטרות הארגון. צריך להפוך את הפירמידה ההיררכית, שכל כך מושרשת בתרבות הניהול המערבית, כדי להשיג מצב זה.

במערכות היררכיות העיקרון הניהולי הוא פשוט והיישום בדרך כלל עוד יותר פשוט: המערכת נתפסת כמכניזם הזקוק כל הזמן לדחיפה מלמעלה, כדי להתגבר על אינרציה ועל חיכוך פנימי. לעומת זאת, מודל הפירמידה ההפוכה הוא זה שמאפשר אופטימיזציה הן במישור העסקי והן במישור האישי. כאשר הקודקוד נמצא בבסיס והמנהיג למעשה מונהג ומשרת את חייליו, רואים שיפור מוחשי במדדים של מכירות, רווחים, שמירת לקוחות ונתחי שוק, ובנוסף, חשים הקלה עצומה בכל המדרג ההיררכי.

בראש ובראשונה יש להגדיר את היעדים עם האנשים ובהמשך לתת לאנשים להתחבר ולהתמזג עם המטרות, כך שהיעדים והמטרות הופכים לשלהם ובכך לגרום לאנרגיות האנושיות להתבטא.

המהפך בחשיבה הארגונית אפשר לאורקל ישראל לעמוד בשינויים העוברים על אורקל בתקופה האחרונה. שינוי מארגון ממוקד במוצרים, שמשקיע את כל משאביו בשמירה על יתרונות טכנולוגיים מובהקים מתוך אמונה, שהלקוחות כבר יגיעו למי שמספק את הסחורה הכי טובה בשוק. המחויבות של אורקל למצוינות לא פחתה כמובן, אך בשנים האחרונות התפתחו לצד הבסיס המסורתי שלנו תחום שאפשר לקרוא לו "אורקל החדשה": פתרונות עסקיים ויישומים שנועדו ללקוח הסופי.

אתגר גדול עוד יותר הוא יצירת שינוי וניהול המערכת האנושית, בזמן שעליה להטמיע את השינויים המבניים והטכנולוגיים. נדרשה תפנית חדה בתרבות החברה. כל מנהל יודע כי שינויים תרבותיים הם הקשים ביותר ליישום ואלה שדורשים את מירב הזמן. הפירמידה הישרה אינה מעודדת שינויים. השינוי מתאפשר בצורה מהירה ואמיתית בתהליכים הזורמים שמעריבים את כל האנשים בארגון.

בפירמידה ההפוכה, כאשר הדרגים "הנמוכים" הם למעשה "למעלה", שינוי תרבותי הוא הזדמנות לכל אחד להוכיח את ערכו לארגון, את יכולתו להסתגל ולנצל הזדמנויות חדשות, להיות יצירתי ופורץ דרכים. תנו לאנשים שלכם לנהל את עצמם לאור מטרות כלליות שאתם מציגים.

כמנהלים יש לכם שני תפקידים מרכזיים: להציב יעדים משותפים ולספק את התנאים הדרושים להשגתם. אתם לא צריכים לצפות שכל פרט יעשה לפי הנחיות וציוויים שלכם. תנו לאנשים לעשות את מה שנראה להם כנכון, גם אם מפעם לפעם הם יעשו טעויות. אל תתערבו, אלא אם הם מאבדים כיוון או מסתכנים במידה חריגה. במקום להתעסק בשליטה פרטנית, לבזבז אנרגיות בהפעלת לחצים וכוחות סמכותיים, תסתפקו בהצעת עזרתכם כשירות תמיכה באנשי השטח כאשר הם זקוקים לה. כאשר זו תרבות הארגון, אין קושי לשנות כיוון, להיכנס לשווקים חדשים ולהתמודד עם אתגרים בלתי צפויים.

אני מעיד מניסיוני האישי, כאחד שהיה קודם בצד השני של המתרס, חווייתי את הניהול ההיררכי-אגרסיבי, ועכשיו ברור לי כי עבדתי "כמו חמור". בזמן שהחכם עושה דברים בלי כל מאמץ, ונהנה מהעשייה והתוצאות שמשתפרות מעשייה לעשייה ומידי שנה בשנה.

מאמר זה מהמציאות הישראלית, מחזק את קו המגמה הקיים היום בעולם של הבנת החשיבות של המשאב האנושי בארגון, במיוחד בארגוני ידע בתחומי המחשוב וההיי-טק. תפקידו של המנהל מתבטא בחיזוק ההון האנושי על ידי טיפוח המקצועיות, היכולות והכישורים האישיים ועל ידי טיפוח ההון הארגוני ובעיקר טיפוח של המנהיגות המובילה, המאצילה והמאמנת (במקום מנהיגות מבקרת, שולטת ומנחה). כל זאת בתוספת של טיפוח התרבות הארגונית, עבודת הצוות והובלה בתהליכי יישום החזון, היעוד והערכים למטרות וליעדים ברורים, מדידים ומוחשיים לכל עובד ומנהל.